

Mentorat et développement de l'auto-efficacité de l'entrepreneur novice : l'effet combiné des fonctions du mentor, de la similitude perçue et de l'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré

Étienne St-Jean

Ph. D, Professeur,
Université du Québec à Trois-
Rivières, Canada

Miruna Radu-Lefebvre

Doctorante, Université du
Québec à Trois-Rivières,
Canada

Cynthia Mathieu

Doctorante, Université du
Québec à Trois-Rivières,
Canada

Résumé :

Renforcer l'auto-efficacité entrepreneuriale est l'un des objectifs majeurs des programmes d'accompagnement et de formation en entrepreneuriat. Cet article mesure l'impact combiné d'une variable individuelle (l'orientation dans un but d'apprentissage) et de deux variables relationnelles (les fonctions du mentor et la similitude perçue) sur l'auto-efficacité de 314 entrepreneurs novices du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec. Nos résultats démontrent que le développement de l'auto-efficacité chez le novice par le mentorat est optimal lorsqu'il a une faible orientation dans un but d'apprentissage et qu'il se perçoit comme similaire à son mentor. Chez les mentorés fortement orientés dans un but d'apprentissage, on constate une baisse de l'auto-efficacité entrepreneuriale qui pourrait constituer un ajustement nécessaire pour certains profils. Cela confirme l'importance de la similitude dans un contexte de mentorat entrepreneurial et met en lumière le rôle de l'orientation dans un but d'apprentissage en tant que modérateur important de la relation de mentorat.

Mots clés : L'entrepreneur;
accompagnement, conseil; cognition;
compétences et capacités entrepreneuriales;
autre : mentorat.

Contrôle des similarités : Approuvé



CIFEPME Agadir 2014
L'AIREPME lutte contre le plagiat

Mentorat et développement de l'auto-efficacité de l'entrepreneur novice : l'effet combiné des fonctions du mentor, de la similitude perçue et de l'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré

Introduction

Ces dernières années, un nombre croissant de travaux s'intéressent à l'accompagnement de l'entrepreneur (p. ex. Carré *et al.*, 2012; Chabaud *et al.*, 2011; Cloet et Vernazobres, 2012; Deschamps *et al.*, 2010) et de manière plus spécifique, au mentorat comme forme d'accompagnement entrepreneurial (p. ex. Crompton, 2012; Gravells, 2006; Radu Lefebvre et Redien-Collo, 2013; St-Jean et Audet, 2013). L'apprentissage serait la principale retombée d'une relation de mentorat, quel que soit le contexte étudié (Barrett, 2006; Crocitto *et al.*, 2005; D'Abate et Eddy, 2008; Gordon et Brobeck, 2010; Hezlett, 2005; Lankau et Scandura, 2002; St-Jean et Audet, 2012). Les recherches empiriques visant à documenter les apprentissages de l'entrepreneur dans le cadre d'une relation de mentorat (Ozgen et Baron, 2007; St-Jean et Audet, 2012; St-Jean et Jacquemin, 2012; Sullivan, 2000; Ucbasaran *et al.*, 2008) ont mis en avant des apprentissages cognitifs (identification d'opportunités, clarification de la vision d'affaires, développement de compétences, etc.) et affectifs (réduction du doute et de la solitude, meilleur sentiment d'auto-efficacité, fixation de buts plus ambitieux, etc.).

Dans le cadre de ces recherches, un changement au niveau de l'auto-efficacité est observé dans différents contextes de mentorat, notamment chez les entrepreneurs novices¹ (Bisk, 2002; Cull, 2006; Deakins *et al.*, 1998; Hulela et Miller, 2006; Nandram, 2003; Powers *et al.*, 1995). L'auto-efficacité entrepreneuriale est particulièrement importante pour comprendre les comportements des entrepreneurs. En effet, un individu dont l'auto-efficacité est élevée va davantage investir d'efforts et persévérer face à l'adversité (Bandura, 1997; Bradley et Roberts, 2004; Locke *et al.*, 1990; McGee *et al.*, 2009; Neck *et al.*, 1999; Tumasjan et Braun, 2012). Dans un contexte de création d'entreprise, l'entrepreneur novice fait généralement face à de nombreuses difficultés et embûches (Aspray et Cohoon, 2007; Grant, 2011; Lorrain et Laferté, 2006) et on a constaté qu'il sera d'autant plus persévérant s'il s'estime plus efficace dans sa capacité à gérer avec succès les tâches à accomplir pour lancer son entreprise. Nous pensons qu'il est alors nécessaire de mieux comprendre comment le mentorat peut développer l'auto-efficacité de l'entrepreneur novice et dans quelles conditions cela se produit. Selon Bandura (1986), le sentiment d'auto-efficacité est acquis graduellement à travers quatre sources principales : l'expérience de maîtrise, l'apprentissage vicariant, la persuasion verbale et l'éveil émotionnel. L'expérience de maîtrise est la source la plus importante, toutefois, les trois autres sources y jouent aussi un rôle important et elles ont l'avantage de pouvoir être renforcées dans le cadre des relations de mentorat.

¹ L'entrepreneur novice correspond à la personne qui démarre pour la première fois un projet d'affaires.

De façon plus spécifique, nous souhaitons mettre en lumière la contribution essentielle du modelage ou de l'apprentissage vicariant comme source de l'auto-efficacité dans le cadre des relations mentales. Le modelage influence le niveau de l'auto-efficacité par le biais de processus de comparaison sociale conduisant les mentorés à se comparer aux mentors. Concrètement, la comparaison sociale permet aux mentorés d'évaluer leurs propres compétences et de mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage et des comportements imitatifs pour tenter d'atteindre le même niveau de performance que leurs modèles. En outre, le mentorat implique plusieurs rôles ou fonctions de la part du mentor (Kram, 1985) et ces fonctions sont en lien avec les apprentissages du mentoré et, en particulier, l'auto-efficacité (Allen et Eby, 2003; Hulela et Miller, 2006). Pour que ces apprentissages s'effectuent de manière optimale, des études démontrent que le mentoré doit percevoir une certaine similitude avec son mentor (Ensher *et al.*, 2002; Ensher et Murphy, 1997; Lankau *et al.*, 2005; Madia et Lutz, 2004; St-Jean, 2012). De plus, certaines variables propres au mentoré peuvent également avoir un impact sur l'apprentissage et l'auto-efficacité de ce dernier. En effet, l'orientation dans un but d'apprentissage a été étudiée en lien avec le sentiment d'auto-efficacité (Phillips et Gully, 1997) et s'avère utile pour optimiser les relations de mentorat (Egan, 2005; Godshalk et Sosik, 2003; Sosik *et al.*, 2004).

Malgré ces considérations, aucune étude à ce jour ne semble avoir porté sur la compréhension du lien entre le mentorat et le développement de l'auto-efficacité en tenant compte de manière simultanée des fonctions du mentor, de la similitude perçue et de l'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré. D'un point de vue théorique, étant donné la complexité des relations de mentorat et l'importance de l'interaction entre le mentor et son mentoré, il est tout à fait probable que le développement de l'auto-efficacité puisse se comprendre en tenant compte de l'effet combiné de ces éléments, alors que les chercheurs traitent généralement ceux-ci de manière séparée. D'un point de vue pratique, comprendre comment et dans quelles conditions des éléments relatifs au mentor (fonctions), au mentoré (orientation dans un but d'apprentissage) et à la relation mentale (similitude perçue) interagissent pour développer l'auto-efficacité de l'entrepreneur novice pourrait permettre aux accompagnateurs de mieux choisir les protagonistes des dyades mentales afin de renforcer l'impact positif du mentorat en termes d'auto-efficacité. Pour répondre à ces questionnements, nous allons présenter dans un premier temps la littérature académique consacrée à ces enjeux et nous allons indiquer nos hypothèses de travail. Ensuite, nous allons présenter notre méthodologie et le contexte de l'étude ayant permis de tester ces hypothèses auprès d'un échantillon d'entrepreneurs novices accompagnés par un mentor. Les résultats seront, enfin, présentés et discutés, et nous allons conclure en proposant quelques implications théoriques et pratiques de ces nouvelles connaissances.

1- Revue de littérature

1.1 Auto-efficacité entrepreneuriale et mentorat

La notion d'auto-efficacité fait référence à la croyance d'un individu en ses capacités d'accomplir avec succès une tâche spécifique (Bandura, 1997). La perception d'auto-efficacité ne dépend pas des habiletés réelles qu'une personne possède, mais bien de ses croyances à cet égard. Les personnes qui ont une auto-efficacité élevée par rapport à un comportement spécifique vont interpréter les difficultés auxquelles elles sont confrontées comme des défis à relever plutôt que comme une menace à éviter. Bandura (1997) souligne l'aspect fondamentalement situationnel de l'auto-efficacité et propose de la mesurer par rapport à des tâches spécifiques à accomplir. En suivant cette recommandation, certains

auteurs du champ de l'entrepreneuriat ont identifié les tâches que l'on associe au travail d'un entrepreneur pour proposer des mesures d'auto-efficacité spécifiques en matière d'identification d'opportunités, de détermination de la vision de l'entreprise, de planification des objectifs, de gestion du personnel et de gestion financière de l'entreprise (Anna *et al.*, 2000; De Noble *et al.*, 1999; McGee *et al.*, 2009). L'hypothèse sous-jacente des auteurs serait qu'un renforcement de l'auto-efficacité des entrepreneurs sur ces dimensions serait susceptible de les aider à mieux persévérer face aux difficultés rencontrées et, dès lors, à trouver des solutions pour lancer et développer leur entreprise.

Selon la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), quatre processus peuvent influencer l'auto-efficacité d'un individu : l'expérience de maîtrise, l'apprentissage vicariant, la persuasion verbale et le jugement à l'égard de ses propres états physiques et psychologiques. Le mentorat est susceptible d'intervenir sur tous ces processus, à différents niveaux. Un mentoré peut augmenter ses habiletés réelles à l'égard de la gestion de son entreprise en accomplissant certaines tâches de manière plus efficace suite aux informations ou suggestions faites par son mentor (Deakins *et al.*, 1998; Sullivan, 2000). Par exemple, on observe que les entrepreneurs accompagnés par un mentor vont davantage identifier d'opportunités que les autres (Ozgen et Baron, 2007). Au niveau de l'apprentissage vicariant, le mentor fait également partie des modèles de rôle importants pour un entrepreneur. Ces modèles de rôle influencent l'auto-efficacité par la comparaison que cela engendre avec l'individu (BarNir *et al.*, 2011; Johannisson, 1991; Scherer *et al.*, 1989). Bien entendu, les mentors utilisent également la persuasion verbale pour stimuler les attitudes et les comportements qu'ils estiment importants chez l'entrepreneur qu'ils accompagnent (Radu Lefebvre et Redien-Collot, 2013; St-Jean, 2011). Finalement, le mentor peut influencer les états émotionnels de la personne qu'il accompagne, par exemple en réduisant le doute de l'entrepreneur (St-Jean et Jacquemin, 2012) ou le stress du protégé dans la grande organisation (Kram et Hall, 1989; Sosik et Godshalk, 2000). À travers cet impact sur les états émotionnels du mentoré, le mentorat peut également influencer le niveau d'auto-efficacité de ce dernier.

1.2 Mentorat et fonctions du mentor

Les fonctions du mentor font référence, à certains égards, aux différents rôles joués par le mentor dans la relation de mentorat (Kram, 1985). C'est grâce aux fonctions du mentor que le mentoré va bénéficier de différentes manières de sa relation mentoriale, notamment en matière de changements positifs au niveau de l'auto-efficacité (Day et Allen, 2004; Powers *et al.*, 1995; Wanberg *et al.*, 2003). Voilà pourquoi on considère ces fonctions comme une mesure du mentorat reçu ou transmis, selon la perspective de recherche. Les différentes fonctions du mentor étudiées dans la grande organisation se regroupent généralement en trois grandes catégories : les fonctions psychologiques, celles relatives à la carrière et la fonction de modèle de rôle (Bouquillon *et al.*, 2005; Pellegrini et Scandura, 2005; Scandura et Williams, 2001). Dans le contexte du mentorat de l'entrepreneur novice, ces mêmes grandes dimensions sont présentes mais le contenu spécifique de chacune est évidemment différent (St-Jean, 2011; Waters *et al.*, 2002). Sachant que le mentorat reçu s'observe au travers des fonctions qu'exerce le mentor, d'une part, et que le mentorat est susceptible de développer l'auto-efficacité du mentor, d'autre part, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Les fonctions du mentor influencent positivement l'auto-efficacité entrepreneuriale du mentoré.

1.3 Similitude perçue et modèle de rôle

Des travaux réalisés dans un contexte de mentorat entrepreneurial indiquent que les membres de la dyade doivent se sentir à l'aise et compatibles pour avoir envie de partager leurs idées et expériences, car sans cela, la relation ne pourrait pas produire des retombées positives (Couteret *et al.*, 2006; Cull, 2006). Évidemment, cela implique une confiance de l'un envers l'autre, permettant à la relation d'être efficace (Kram, 1985; Ragins, 1997). Ce sentiment de compatibilité réciproque pourrait faire référence à la similitude perçue entre soi et autrui, une composante essentielle pour assurer le succès de la relation, démontré autant dans le contexte du mentorat tel qu'il se pratique dans la grande entreprise (Allen et Eby, 2003; Ensher et Murphy, 1997; Wanberg *et al.*, 2006) qu'auprès d'entrepreneurs novices (St-Jean, 2012). La similitude perçue est importante pour développer la confiance du mentoré envers son mentor et ainsi, permettre à ce dernier d'exercer ses fonctions (St-Jean, 2012). Les mentors transmettent des valeurs, des attitudes et illustrent des comportements désirables, ce qui les conduit à représenter de véritables repères pour la réflexion et le comportement des mentorés. En tant que « modèles de rôle », les mentors sont susceptibles de stimuler ou d'inspirer leurs mentorés à prendre des décisions de carrière et à atteindre certains objectifs professionnels (Bosma *et al.*, 2012). Lorsqu'ils sont perçus comme crédibles, honnêtes, experts ou prestigieux (Gist et Mitchell, 1992), les modèles de rôle ont un impact favorable sur les apprentissages et la motivation de leurs mentorés (Gibson, 2004). Pour que ces impacts positifs se produisent, une condition semble toutefois essentielle : il est nécessaire que le mentoré s'identifie à son mentor (Elam, 2008; Wilson *et al.*, 2009). En d'autres termes, il faut que le mentor soit perçu comme similaire par rapport à soi. La similitude perçue en termes d'âge, sexe, champ de compétence (Wheeler *et al.*, 2005), valeurs et aspirations (Filstad, 2004) renforce l'identification avec un modèle de rôle. Les recherches empiriques soulignent notamment que les entrepreneurs ont tendance à choisir des modèles du même sexe, surtout lorsqu'il s'agit de femmes entrepreneurs (Murrell et Zagenczyk, 2006) qui s'engagent dans un métier encore perçu comme « masculin » (Wilson *et al.*, 2007). Toutefois, des travaux démontrent que dans le contexte d'une relation de mentorat, la similitude perçue est plus importante que la similitude réelle (Ensher *et al.*, 2002). Qui plus est, selon des études récentes (Gupta *et al.*, 2009; Mueller et Dato-On, 2008), la similitude perçue est une variable modératrice du sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale qui permet d'expliquer l'impact des mentors sur leurs mentorés. Ces considérations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La similitude perçue à l'égard du mentor influence positivement l'auto-efficacité entrepreneuriale du mentoré.

1.4 Orientation dans un but d'apprentissage

L'orientation dans un but d'apprentissage est une disposition psychologique assez stable que les individus mobilisent dans leurs relations avec les autres (Dweck, 1986). Un individu ayant une orientation dans un but d'apprentissage élevée sera plus enclin à considérer ses compétences comme malléables et transformables sous l'effet de l'effort et de l'apprentissage, ce qui le conduira à aborder les tâches à accomplir de manière confiante et avec l'intention de développer ses compétences. Ces individus valorisent l'effort et l'amélioration de soi et recherchent constamment de nouveaux défis à accomplir pour bonifier leurs compétences (Dweck et Leggett, 1988). De cette façon, ils auront tendance à s'engager dans de nouvelles activités en souhaitant apprendre de nouvelles choses et pour renforcer leurs compétences dans certaines activités, peu importe si leur difficulté perçue est élevée (Button *et al.*, 1996). D'ailleurs, il faut souligner que les individus croyant que leur intelligence est « stable »

et « donnée une fois pour toutes » vont avoir un sentiment d'auto-efficacité plus faible que ceux qui la croient malléable, en d'autres termes susceptible d'être améliorée (Kanfer, 1990). En outre, l'effet de l'orientation dans un but d'apprentissage sur l'auto-efficacité a été démontré dans des recherches précédentes (Bell et Kozlowski, 2002; Phillips et Gully, 1997). Il est donc tout à fait logique de penser que les individus ayant un niveau élevé d'orientation dans un but d'apprentissage auraient également un niveau élevé d'auto-efficacité entrepreneuriale. Ces considérations nous conduisent à poser l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : L'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré est reliée positivement à son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale.

Des travaux récents indiquent que l'orientation dans un but d'apprentissage modère positivement la relation entre l'auto-efficacité et l'intention d'entreprendre (De Clercq *et al.*, 2013). Plus spécifiquement, on a observé qu'un niveau élevé d'orientation dans un but d'apprentissage, combiné à un niveau élevé d'auto-efficacité, était susceptible de mener à une carrière d'entrepreneur (Culbertson *et al.*, 2011). Au-delà de ces rares travaux, peu de choses sont connues à propos de l'orientation dans un but d'apprentissage des entrepreneurs. Pourtant, la carrière entrepreneuriale est susceptible de poser de nombreux défis intellectuels et des problèmes à résoudre régulièrement. Les individus orientés dans un but d'apprentissage vont être attirés par ces défis, qu'ils vont considérer comme des occasions de développer leur intelligence (Ames et Archer, 1988). Il est donc probable qu'en général les entrepreneurs fassent preuve d'orientation dans un but d'apprentissage de manière plus marquée que les membres d'autres professions.

Cela étant dit, un entrepreneur qui sollicite l'aide d'un mentor envoie un signal qu'il a besoin d'un soutien externe pour relever les défis liés à sa carrière. Il peut, certes, voir dans le mentor une source potentielle d'apprentissage (Radu Lefebvre et Redien-Collot, 2013; St-Jean et Audet, 2012; Sullivan, 2000). Toutefois, cela pourrait être causé par une plus faible orientation dans un but d'apprentissage. En effet, dans le contexte du mentorat, il est possible que les entrepreneurs qui croient que leur niveau d'intelligence est fixe ressentent le besoin d'une aide externe lorsqu'ils doivent faire face à des défis qu'ils jugent insurmontables. Ne se croyant pas capables de s'améliorer, ils pourraient ressentir davantage le besoin d'être accompagnés. Au sein d'une relation de mentorat, ces individus pourraient ressentir avec plus d'intensité les bénéfices de la relation que les individus fortement orientés vers l'apprentissage. Ces considérations suggèrent l'hypothèse qui suit :

Hypothèse 4 : L'orientation dans un but d'apprentissage du mentoré a un effet modérateur négatif sur la relation entre les fonctions du mentor et l'auto-efficacité entrepreneuriale du mentoré.

Selon St-Jean (2011), le mentor exerce neuf fonctions dans une relation de mentorat entrepreneurial, que l'auteur organise selon la classification classique des fonctions psychosociales (réflecteur, sécurisation, motivation, confident), de développement de carrière (intégration, soutien informationnel, confrontation, guide) et de modèle de rôle (modèle). Ces fonctions conduisent le mentor et le mentoré à mettre en œuvre des comportements plus ou moins consensuels ou conflictuels, tout au long de leurs interactions. Pour que la relation se poursuive dans de bonnes conditions, malgré les tensions qui peuvent apparaître notamment lorsque le mentor joue son rôle de confrontation et de réflecteur, il est nécessaire que le mentoré perçoive son mentor comme similaire, l'identification étant susceptible de l'aider à atténuer le choc de la remise en question provoquée par le mentor (Locke et Nekich, 2000;

Radu Lefebvre et Redien-Collot, 2013). D'un point de vue cognitif, cela peut être expliqué par le processus d'assimilation mis en place par le mentoré lorsqu'il estime que le mentor lui est similaire (Mussweiler, 2001) : l'assimilation conduit le mentoré à penser que le mentor lui est plus semblable qu'il ne l'est en réalité, alors que le processus de contraste le conduirait à penser que le mentor est plus différent qu'il ne l'est en réalité. En effet, la comparaison avec un mentor est une « comparaison ascendante » qui peut stimuler le mentoré et l'engager dans une démarche d'apprentissage lorsqu'il perçoit le mentor comme similaire (Schunk, 1983). À l'opposé, les comparaisons ascendantes risquent de diminuer l'auto-efficacité du mentoré lorsque les performances du mentor, son modèle, sont perçues comme inatteignables et le mentor comme trop différent par rapport à soi (Lockwood et Kunda, 1997). Dans cette logique, un haut niveau de similitude perçue rendra la comparaison ascendante atteignable et permettra au mentoré d'augmenter son auto-efficacité par un apprentissage vicariant avec son mentor. Ainsi, cela nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : La similitude perçue a un effet modérateur positif sur la relation entre les fonctions du mentor et l'auto-efficacité entrepreneuriale.

À la lumière des arguments précédents, il serait donc logique de croire que la combinaison de la similitude perçue élevée avec l'orientation dans un but d'apprentissage faible serait idéale dans un contexte de mentorat pour entrepreneurs. En effet, ce seraient ces mentorés qui seraient les plus réceptifs au mentorat (faible orientation dans un but d'apprentissage) et ceux-ci seraient alors dans une relation où leur mentor servirait de modèle de rôle atteignable (similitude perçue élevée), un contexte propice à développer l'auto-efficacité. Lorsque cet élément du profil du mentoré se combine à cette caractéristique de la relation, tout serait en place pour que les fonctions du mentor puissent avoir un effet maximisé sur le développement de l'auto-efficacité du mentoré. Cela suggère l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : L'effet des fonctions du mentor pour développer l'auto-efficacité entrepreneuriale sera le plus marqué lorsque la similitude perçue sera élevée et que le mentoré aura un faible niveau d'orientation dans un but d'apprentissage de manière combinée.

2. Méthodologie

Le réseau de mentorat pour entrepreneurs (Réseau M), qui sert de toile de fond à la présente recherche, a été créé en 2000 par la Fondation de l'entrepreneurship, un organisme voué au développement économique sur le territoire du Québec. Il est offert aux entrepreneurs novices par le biais d'environ 70 cellules de mentorat dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. Ces cellules sont généralement soutenues par des organismes de développement économique tels les Centres locaux de développement (CLD), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les chambres de commerce locales. Ces organismes assurent le développement du programme au niveau local ou régional, tout en adhérant au modèle du mentorat d'affaires développé par la Fondation. De façon plus précise, les organismes locaux se dotent d'un coordonnateur de la cellule, lequel est responsable du recrutement des mentors, de l'organisation des séances de formation à leur intention, de la promotion du programme auprès des entrepreneurs novices, de la constitution des dyades mentoriales entre les participants et de la supervision de la relation qui s'ensuit. Les entrepreneurs novices peuvent bénéficier du soutien d'un mentor pour un coût minime, soit quelques centaines de dollars annuellement, et parfois même gratuitement. Afin de bien encadrer le développement local, la Fondation de l'entrepreneurship développe des ateliers de

perfectionnement orientés sur la relation mentor-mentoré pour éclairer concrètement le rôle des mentors auprès des nouveaux entrepreneurs. Basé sur un code d'éthique d'intervention où la confidentialité des relations est d'une importance capitale, le service de mentorat d'affaires s'est également doté d'un contrat-type pour encadrer et guider les parties dans le choix des modalités de leur relation et des objectifs à atteindre. Il s'agit donc d'un mentorat de type formel.

2.1 Échantillon retenu pour l'analyse

La population étudiée représente l'ensemble des entrepreneurs mentorés du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship, qui ont eu au moins trois (3) rencontres avec leur mentor, ou qui sont toujours en relation avec lui, et dont l'adresse courriel était valide, ce qui représente 981 personnes. Les mentorés ont été contactés par courriel pour participer à la recherche et deux relances ont été effectuées auprès des non-répondants, ce qui a permis d'obtenir 360 répondants, soit un taux de réponse de 36,9%. Puisqu'un portrait de la population n'était pas disponible a priori, une comparaison entre les répondants hâtifs (répondants dès la première sollicitation) et tardifs (après les relances) a été faite, tel que suggéré par Armstrong et Overton (1977). Il n'existe aucune différence significative entre les variables démographiques, celles relatives à l'entreprise et les variables mesurées dans cette recherche, ce qui suggère que l'échantillon corresponde bien à la population étudiée.

L'échantillon contient 162 hommes (51,6%) et 152 femmes (48,4%). Le total est inférieur à 360 puisque certains n'ont pas divulgué toutes les informations les concernant. Ces mentorés ont été mis en relation avec 275 mentors hommes (81,4%) et 63 mentors femmes (18,6%). Cette situation est cependant « normale », en considérant la plus grande représentation des hommes parmi les mentors disponibles, laquelle pourrait s'expliquer par une réalité historique: il y avait moins de femmes en affaires dans les 40 dernières années qu'aujourd'hui. Conséquemment, le bassin potentiel de mentors femmes est davantage restreint que celui des hommes. 173 (55%) des mentorés ont au moins un diplôme universitaire. Ils ont 39,8 ans en moyenne (écart-type de 8,97, médiane de 38 ans) et l'âge varie entre 23 et 70. Au moment du démarrage, 24% n'avaient aucune expérience du secteur d'activité de leur entreprise, 33,2% moins d'un an, 46,2% moins de trois ans et 61,6% moins de cinq ans. Au niveau de l'expérience en affaires au démarrage, la majorité (51,1%) n'avait aucune expérience, 63,4% avaient moins d'un an, 73,6% avaient moins de trois ans et 82,9% avaient moins de cinq ans. La presque totalité des mentorés avaient une entreprise active au moment du démarrage de la relation mentorale (293 sur 314, 93,3%) et les autres étaient en processus de démarrage. Celle-ci avait peu d'employés, avec une moyenne de 4,48 (écart-type 9,69, médiane 2). Le chiffre d'affaires est majoritairement inférieur à 100 000\$CAD annuellement (62,8%), 88,9% ayant moins de 500 000\$ CAD par an et pour seulement 8,6%, il était supérieur à 1 million \$. Au niveau des profits bruts, la très grande majorité (68,1%) déclarent avoir des profits inférieurs à 25 000\$ annuellement, 83,5% font moins de 50 000\$ et seulement 6,3% font plus de 100 000\$. Les secteurs économiques des mentorés sont variés, avec une légère concentration dans les services professionnels (62, pour 23,0%), la fabrication (39, pour 14,4%) et le commerce de détail (32, pour 11,9%). Les relations de mentorat ont duré en moyenne 16,07 mois (écart-type de 14,4, médiane de 13). Les rencontres avec le mentor duraient en moyenne 68,52 minutes (écart-type de 14,4, médiane de 67) et il y avait un peu moins d'une rencontre par mois (0,807), la médiane étant d'une rencontre par mois. La majorité des répondants étaient encore en relation de mentorat au moment de la participation à l'étude (58,6%).

2.2 Mesures

2.2.1 Variable dépendante

L'auto-efficacité entrepreneuriale

Afin de couvrir un maximum de dimensions de l'auto-efficacité entrepreneuriale, nous avons combinée les outils développés par Anna et al. (2000) et De Noble et al. (1999). Ainsi, nous avons des mesures qui concernent la capacité d'établir une vision pour l'entreprise (3 items) et de gérer les défis inattendus (3 items) (De Noble *et al.*, 1999) ainsi que des mesures à propos de la capacité à reconnaître des opportunités (3 items), à planifier formellement (3 items), à gérer les ressources humaines et les compétences conceptuelles (3 items) et à gérer financièrement l'entreprise (3 items) (Anna *et al.*, 2000). Ce regroupement rejoint les dimensions proposées par d'autres auteurs sur la question (McGee *et al.*, 2009). Tous les items proposés par ces auteurs ont été traduits en français et vérifiés par un traducteur professionnel. Les échelles utilisées sont des Likert à sept (7) points. L'alpha de Cronbach est de 0,936, ce qui dépasse largement les seuils acceptables (Cronbach, 1951). Une moyenne de tous ces items a été calculée.

2.2.2 Variables indépendantes

Les fonctions du mentor

Pour mesurer les fonctions du mentor, nous avons utilisé l'outil proposé par St-Jean (2011) qui comprend neuf (9) items. Les échelles utilisées sont des Likert à sept (7) points. L'alpha de Cronbach est de 0,898, ce qui dépasse largement les seuils acceptables (Cronbach, 1951). Une moyenne de tous ces items a été calculée.

La similitude perçue

La similitude perçue a été créée à partir des trois (3) items proposés par Allen et Eby (2003) qui comprennent la similitude au niveau des valeurs, des intérêts et de la personnalité, en ajoutant également la similitude des points de vue suggérée par Ensher et Murphy (1997). Les échelles utilisées sont des Likert à sept (7) points. L'alpha de Cronbach est de 0,897, ce qui dépasse largement les seuils acceptables (Cronbach, 1951). Une moyenne de tous ces items a été calculée.

L'orientation dans un but d'apprentissage

La mesure utilisée est celle développée par Button et al. (1996) en huit (8) items. Tous les items proposés par ces auteurs ont été traduits en français et vérifiés par un traducteur professionnel. Les échelles utilisées sont des Likert à sept (7) points. L'alpha de Cronbach est de 0,927, ce qui dépasse largement les seuils acceptables (Cronbach, 1951). Une moyenne de tous ces items a été calculée.

2.2.3 Variables de contrôle

Il y a certaines variables exogènes qui peuvent être reliées à l'auto-efficacité entrepreneuriale. On note le sexe du répondant (Mueller et Dato-On, 2008; Wilson *et al.*, 2009), son âge (Maurer, 2001), son niveau d'études et son expérience préalable dans un domaine relié à la gestion avant de démarrer son entreprise.

2.2.4 Calcul de l'interaction

Pour calculer l'interaction entre les variables, nous avons d'abord multiplié les variables concernées et en centrant les résultats à la moyenne, pour éviter les problèmes de multicollinéarité.

2.3 Analyses

Afin de tester nos hypothèses, nous avons réalisé des régressions hiérarchiques de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Premièrement, les variables de contrôle ont été entrées. Deuxièmement, les effets principaux de l'orientation dans un but d'apprentissage, de la similitude et des fonctions du mentor ont été considérés. Troisièmement, les interactions entre les variables indépendantes ont été entrées, avant de terminer avec l'interaction triple.

3. Résultats

Le Tableau 1 présente les moyennes, écart-types et corrélations des variables de la recherche. Le Tableau 2 présente les résultats obtenus de la régression hiérarchique de l'auto-efficacité entrepreneuriale. Tel qu'annoncé, le modèle 1 tient compte des variables de contrôle ($R^2=0,069$). Le modèle 2 ajoute les effets principaux ($R^2=0,175$), tandis que le modèle 3 prend en considération les modérateurs simples ($R^2=0,268$), et le modèle 4 ajoute l'interaction triple entre les variables indépendantes ($R^2=0,284$). Les hypothèses sont validées au modèle le plus complet, soit le modèle 4. Ainsi, on constate que l'âge est relié négativement à l'auto-efficacité entrepreneuriale (AEE) tandis que le niveau d'études est relié positivement, tout comme l'expérience préalable en gestion ($p=0,073$). L'orientation dans un but d'apprentissage (OBA) est reliée à l'AEE, ce qui confirme H3. Les fonctions du mentor sont également reliées positivement et significativement ($p=0,052$), ce qui confirme H1. Par contre, la similitude perçue n'a pas d'effets directs, ce qui nous conduit à rejeter H2. Tous les modérateurs ont un effet sur l'AEE, ce qui confirme H4 et H5. Finalement, les trois variables indépendantes combinées ont une influence simultanée sur l'AEE, ce qui confirme H6.

Tableau 1. Moyennes, écart-types et corrélations des variables de l'étude

	Moy.	E.T.	1	2	3	4	5	6	7
1-Sexe	0.48	0.50	1.00						
2-Âge	39.81	8.97	-0.01	1.00					
3-Niveau d'études	2.53	0.94	0.12*	0.08	1.00				
4-Expérience gestion	2.29	1.56	-0.13*	0.25*	-0.09	1.00			
5-Or. but d'appr.	6.24	0.88	0.12*	-0.05	-0.02	0.04	1.00		
6-Similitude perçue	4.71	1.40	0.01	-0.14*	-0.09	-0.01	-0.00	1.00	
7-Fonctions du mentor	5.39	1.15	0.06	-0.14*	-0.00	-0.03	0.01	0.61*	1.00
8-Auto-efficacité entr.	5.89	0.76	0.01	-0.21*	0.05	0.08	0.33*	0.16*	0.16*

*= $p \leq 0.05$

Tableau 2. Régression hiérarchique de l'auto-efficacité entrepreneuriale

	Modèle1 Std.β	Modèle2 Std. β	Modèle3 Std.β	Modèle4 Std.β
Sexe	0.051	0.003	-0.048	-0.041
Âge	-0.244***	-0.205***	-0.202***	-0.207***
Niveau d'études	0.098	0.133*	0.110†	0.119*
Expérience en gestion	0.135*	0.118†	0.127*	0.107†
Or. dans un but d'appr. (OBA)		0.284***	0.293 ***	0.344***
Similitude perçue		0.147†	0.115	0.107
Fonctions du mentor		0.035	0.139†	0.151†
OBA X Similitude			0.241***	0.235***
OBA X Fonctions			-0.348***	-0.357***
Fonctions X Similitude			0.130†	0.205**
Fonctions X Similitudes X OBA				-0.160*
Sig. variation <i>F</i>	0.002	0.000	0.000	0.023
<i>R</i> ²	0.069	0.175	0.268	0.284
Adj. <i>R</i> ²	0,053	0.151	0.236	0.250

***= $p \leq 0.001$ **= $p \leq 0.01$ *= $p \leq 0.05$ †= $p \leq 0.10$

La Figure 1 présente l'effet modérateur de l'OBA sur la relation entre les fonctions du mentor et l'AEE. Comme on peut le constater, lorsque le mentoré est élevé sur son OBA, plus il reçoit du mentorat riche via les fonctions du mentor, et plus son AEE diminue. En revanche, chez les mentorés qui sont peu orientés vers les apprentissages, plus le mentor exerce ses fonctions et plus le mentoré renforce son sentiment d'auto-efficacité.

La Figure 2 illustre l'effet positif de la similitude perçue comme modérateur de la relation entre les fonctions du mentor et l'AEE. Ainsi, le mentoré qui perçoit son mentor comme très peu similaire n'aura pas de changement dans l'AEE selon le niveau de mentorat reçu. Par contre, dans les dyades où le mentoré perçoit son mentor comme similaire, une augmentation des fonctions du mentor augmente également son AEE.

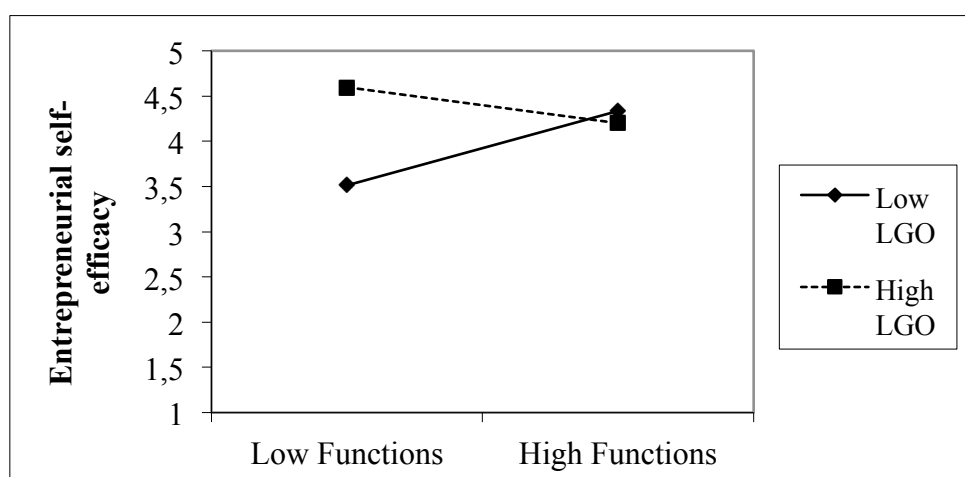


Figure 1. L'effet modérateur de l'OBA sur la relation entre les fonctions du mentor et l'AEE

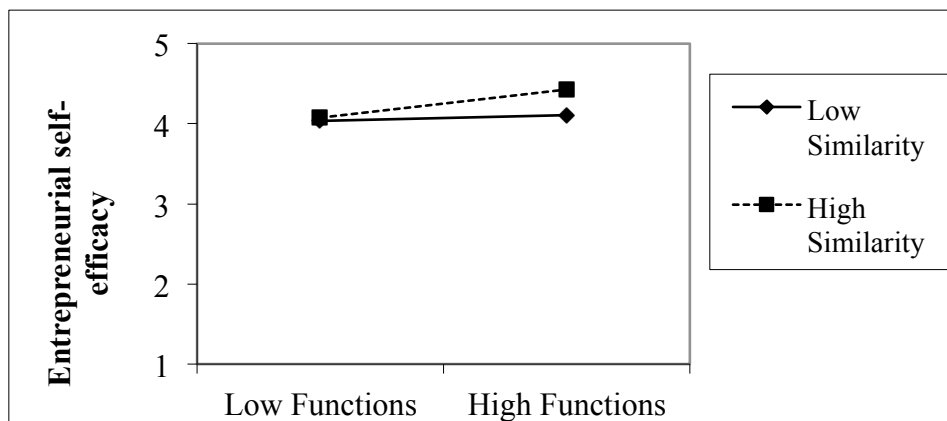


Figure 2. L'effet modérateur de la similitude perçue sur la relation entre les fonctions du mentor et l'AEE.

La Figure 3 illustre l'interaction triple entre les variables dépendantes. D'abord, lorsque le mentoré est fortement orienté dans un but d'apprentissage, les fonctions du mentor réduisent son AEE, peu importe le niveau de similitude perçue. Par contre, lorsque le mentoré est faiblement orienté dans un but d'apprentissage, les fonctions du mentor augmentent son AEE. Cette augmentation est beaucoup plus marquée lorsque le mentoré perçoit son mentor comme similaire. Cela démontre que le mentorat est davantage efficient pour augmenter l'AEE lorsque le mentoré est faiblement orienté vers les apprentissages et que la similitude perçue envers le mentor est élevée.

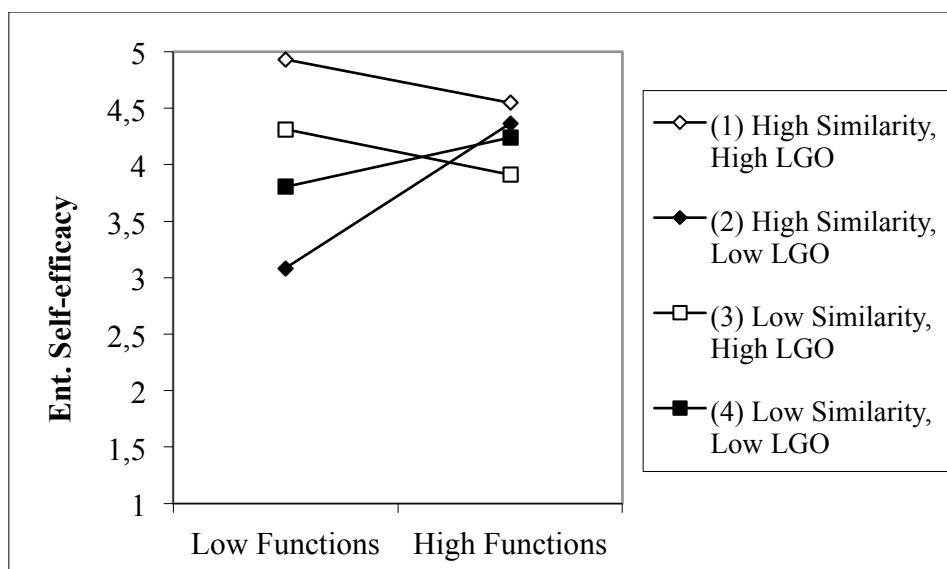


Figure 3. Interaction triple entre les fonctions du mentor, l'OBA et la similitude perçue dans le développement de l'AEE

4. Discussion

Comment renforcer l'auto-efficacité des mentorés dans le contexte d'une relation entrepreneuriale ? Cette recherche s'est focalisée sur l'étude de l'interaction entre un facteur dispositionnel du mentoré relatif à l'apprentissage (orientation dans un but d'apprentissage, OBA), une caractéristique de la relation mentorale (les fonctions du mentor), et une évaluation subjective de la ressemblance interindividuelle au sein de la dyade (la similitude perçue envers le mentor). La contribution première de notre travail est de restituer la complexité de la relation mentorale à travers la prise en compte conjointe de facteurs

individuels et relationnels pour mesurer leur impact effectif sur l'auto-efficacité des mentorés. En effet, en considérant seulement les effets principaux, le modèle explique 15,1% de la variance. En ajoutant les effets d'interaction, cela permet d'expliquer 9,9% de plus de variance, pour un R^2 ajusté final de 0,25. Certains de nos résultats confirment ceux déjà identifiés par la littérature académique existante : il s'agit de la corrélation positive entre, respectivement, l'orientation dans un but d'apprentissage, le niveau d'études et l'expérience antérieure en gestion et l'auto-efficacité des mentorés (Bell et Kozlowski, 2002; Phillips et Gully, 1997). La contribution nouvelle par rapport à la littérature concerne plus spécifiquement les effets d'interaction entre les facteurs mesurés et notamment la découverte du fait qu'une faible orientation dans un but d'apprentissage associée à une similitude perçue forte avec le mentor contribue à renforcer significativement l'auto-efficacité des entrepreneurs novices. En effet, ces individus ont ce que Dweck et Legget (1988) appellent un but de performance, par opposition à des individus poursuivant un but d'apprentissage. Selon ces auteurs, les entrepreneurs novices qui s'engageraient dans un but de performance visent avant tout à tester et à prouver leurs compétences et capacités, alors que ceux poursuivant de manière récurrente des buts d'apprentissage visent, eux, à améliorer leurs compétences actuelles.

Les résultats obtenus permettent de mettre en perspective certains travaux précédents qui indiquaient une relation forte entre l'orientation dans un but d'apprentissage et la recherche de rétroaction (Tuckey *et al.*, 2002; VandeWalle, 2004; VandeWalle et Cummings, 1997). Dans le cas des entrepreneurs novices, il est possible que les entrepreneurs ayant une orientation dans un but d'apprentissage élevée sollicitent un mentor pour obtenir de la rétroaction, considérant que la moyenne sur l'échelle de 1 à 7 se situe à 6,24. Toutefois, une fois le mentorat amorcé, ce sont ceux avec une orientation dans un but d'apprentissage faible qui vont davantage bénéficier du mentor pour augmenter leur auto-efficacité.

L'orientation dans un but d'apprentissage est une caractéristique individuelle stable de la personnalité des mentorés, associée à une certaine conception ou croyance relative à la nature de l'intelligence et des compétences : pour les individus qui suivent des buts de performance, on parle d'une conception « fixiste » de ses capacités, alors que pour ceux qui suivent des buts d'apprentissage on parle d'une conception « malléable » des compétences personnelles. Cela a des conséquences importantes en matière de comparaison sociale, car les premiers vont viser d'abord des objectifs d'auto-évaluation dans le cadre de leurs comparaisons sociales ; en d'autres termes, ils vont vouloir constamment évaluer leurs compétences en les comparant à celles des autres et, lorsque le résultat de ces comparaisons est décevant, ces individus risquent de ressentir des émotions négatives et se sentir démunis pour affronter de nouveaux défis. A l'opposé, les individus ayant une conception malléable de leurs capacités vont utiliser les situations sociales comme des sources d'apprentissage et vont viser d'abord des objectifs de perfectionnement lorsqu'ils sont confrontés à une comparaison de leurs capacités ou compétences.

Ce que ces deux catégories d'individus cherchent dans une relation mentorale sera donc différent : les premiers vont souhaiter avoir une confirmation de leurs compétences entrepreneuriales (être rassurés) et recevoir des conseils leur permettant de dépasser les limites perçues de leurs propres capacités (être guidés) ; les seconds vont souhaiter apprendre de l'expérience du mentor (s'améliorer) et être stimulés en termes de nouveaux défis à relever (être challengés). Il semble donc que le mentorat permette cette confirmation de compétences et aide les mentorés qui estiment leur intelligence comme étant fixe à dépasser les limites perçues dans leur capacité d'aller plus loin. En contrepartie, le mentorat a un effet négatif sur

l'auto-efficacité lorsque les mentorés perçoivent leur intelligence comme étant malléable et souhaitent être challengé pour apprendre. Il est tout à fait possible que ce phénomène constitue une sorte d'ajustement de l'auto-efficacité à un niveau qui corresponde davantage à la situation réelle des compétences du mentoré. Comme nous avons pu l'observer, le niveau de l'auto-efficacité était élevé lorsque le mentorat était peu développé (faibles fonctions du mentor), mais en situation de mentorat plus intense (fortes fonctions du mentor) ce niveau avait tendance à baisser et à rejoindre celui des mentorés ayant un faible OBA. En d'autres termes, en situation de mentorat intense, tous les mentorés déclaraient un niveau très proche d'auto-efficacité, quelque soit leur OBA.

Ainsi, il semble que le mentorat, d'une certaine manière, rend uniforme les niveaux d'auto-efficacité entrepreneuriale (AEE) qui peuvent se développer auprès des novices selon leur niveau d'orientation dans un but d'apprentissage (OBA). À première vue, on serait alors tenté de suggérer aux entrepreneurs hautement orientés vers des buts d'apprentissage de ne pas être accompagné par un mentor puisque cela fera baisser leur niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale. Toutefois, avant de conclure à cela, d'autres travaux sont nécessaires pour en comprendre l'impact potentiel. En effet, certains entrepreneurs font preuve d'optimisme exagéré et cela a un impact négatif important sur la pérennité de leur entreprise (Lowe et Ziedonis, 2006). En particulier, Hmieleski et Baron (2008) démontrent qu'un niveau élevé d'auto-efficacité a un effet négatif sur la performance de l'entreprise lorsque le niveau d'optimisme est très élevé. Dans ce contexte, le mentorat pourrait être utile aux entrepreneurs faisant preuve d'optimisme exagéré en réajustant l'AEE à un niveau qui se rapproche davantage de la réalité des compétences de l'individu et, par conséquence, pourrait réduire les erreurs commises par le mentoré et augmenter les chances de survie de l'entreprise. Qui plus est, il ne faut pas perdre de vue que seule une retombée du mentorat a été sélectionnée ici, soit l'auto-efficacité entrepreneuriale, alors que le mentorat a bien d'autres effets potentiels possibles pour l'entrepreneur novice.

Il est apparu que la similitude perçue avait un effet modérateur positif mais néanmoins peu marqué dans la relation entre les fonctions du mentor et l'AEE. Ainsi, lorsque la similitude est élevée, l'effet du mentorat (au travers des fonctions exercées par le mentor) sera légèrement plus grand pour développer l'AEE. Des travaux précédents ont montré que les modèles de rôle avaient un effet sur l'AEE qui, en retour, influençait le choix de la carrière entrepreneuriale, en particulier l'intention de devenir entrepreneur (BarNir *et al.*, 2011). Ici, nous démontrons le rôle modérateur d'un facteur supplémentaire intervenant dans la relation entre les modèles de rôle et l'AEE, soit la similitude perçue. Spécifiquement, une comparaison ascendante permettra au mentoré de développer son AEE si le modèle est perçu comme étant atteignable, donc similaire par rapport à soi (Lockwood et Kunda, 1997; Schunk, 1983). Cela suggère de mieux qualifier les modèles de rôle pour en comprendre leur effet dans le développement de l'AEE et, plus globalement, de la carrière entrepreneuriale. Plus de recherches seront nécessaires afin d'étudier l'interaction entre les différents objectifs de comparaison sociales poursuivis par les entrepreneurs en situation d'accompagnement (auto-évaluation, amélioration des compétences, renforcement de l'estime de soi) et les types de comparaison sociale tels que perçus par ceux-ci (ascendante, latérale et descendante) en lien avec l'orientation dans un but d'apprentissage et les manières d'intervention des accompagnateurs. Cela permettrait d'identifier des facteurs relationnels essentiels à notre sens pour le renforcement de l'auto-efficacité des entrepreneurs novices.

4.1 Limites

Cette recherche comporte des limites qu'il convient de souligner. Premièrement, seule la perspective du mentoré a été considérée. Godshalk and Sosik (2003) ont démontré une corrélation positive entre orientation dans un but d'apprentissage et les fonctions psychosociales de la relation mentorale mais seulement lorsque les deux protagonistes avaient tous les deux une orientation dans un but d'apprentissage élevée. Ainsi, par exemple, le fait de ne pas avoir mesuré l'orientation dans un but d'apprentissage du mentor pour la comparer à celle du mentoré dans le cadre d'une analyse en dyade réduit notre compréhension du phénomène. Deuxièmement, l'analyse n'est pas longitudinale et ne permet donc pas de démontrer l'effet du mentorat dans le développement de l'auto-efficacité de manière certaine. Bien entendu, il est peu probable (ni logique) qu'une variation du niveau d'auto-efficacité cause un changement dans les fonctions du mentor. Malgré cela, nous ne pouvons pas prouver le sens de la relation, ni mettre en exergue les mécanismes complexes et les processus qui se déroulent dans la dyade à cet égard. Troisièmement, toutes les variables proviennent de la même enquête et utilisent des échelles semblables, ce qui peut entraîner un biais lié à l'utilisation de la méthode commune (Conway et Lance, 2010; Podsakoff *et al.*, 2003). Toutefois, lorsque les analyses effectuées ne peuvent pas être anticipées par le répondant car trop complexes, comme c'est le cas ici, cela réduit l'effet potentiel de la désirabilité sociale dans la manière de répondre et, par conséquent, réduit le biais lié à la méthode commune (Podsakoff *et al.*, 2003). De plus, lorsque les mesures concernent des construits liés à la mesure du soi ou de la personnalité, comme c'est le cas dans cette recherche pour l'OBA, cela ne constitue pas forcément une limite car, de toute manière, il est impossible de mesurer celle-ci autrement (Spector, 2006).

Conclusion

Le mentorat s'avère un moyen important pour l'entrepreneur novice de développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale, lui permettant de mieux faire face aux défis associés à la carrière d'entrepreneur. L'orientation dans un but d'apprentissage constitue une disposition psychologique assez stable que l'accompagné amène dans sa relation et qui en influence l'évolution et les retombées. Nous avons constaté que l'orientation dans un but d'apprentissage avait un effet direct sur l'auto-efficacité entrepreneuriale, mais également un effet modérateur fort. Ainsi, les entrepreneurs mentorés ayant une orientation dans un but d'apprentissage faible vont davantage voir leur auto-efficacité entrepreneuriale s'améliorer en fonction du mentorat reçu. En contrepartie, ceux avec une orientation dans un but d'apprentissage forte vont voir diminuer leur auto-efficacité entrepreneuriale, celle-ci atteignant probablement un niveau plus réaliste par rapport aux compétences réelles. Le fait de se percevoir similaire au mentor accentue ces relations, faisant en sorte que la combinaison optimale pour développer l'auto-efficacité est lorsque le mentoré se perçoit comme fortement similaire avec son mentor et lorsqu'il est faiblement orienté vers les apprentissages. Sachant les effets potentiellement néfastes d'une trop grande auto-efficacité entrepreneuriale dans la performance de l'entreprise, le mentorat pourrait agir comme un régulateur important à cet égard. Ces constats apportent un éclairage révélateur sur les mécanismes qui influencent l'auto-efficacité dans le cadre de relations sociales et ouvrent la voie à explorer avec davantage de finesse ceux-ci dans les recherches futures.

Références

- Allen, T. D. et L. T. Eby (2003), « Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality », *Journal of Management*, vol. 29, n° 4, p. 469-486.
- Ames, C. et J. Archer (1988), « Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes », *Journal of Educational Psychology*, vol. 80, n° 3, p. 260-267.
- Anna, A. L., G. N. Chandler, E. Jansen et N. P. Mero (2000), « Women business owners in traditional and non-traditional industries », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 3, p. 279-303.
- Armstrong, J. S. et T. S. Overton (1977), « Estimating nonresponse bias in mail surveys », *Journal of Marketing Research*, vol. 14, n° 3, p. 396-402.
- Aspray, W. et J. M. Cohoon (2007). *Positive illusions, motivations, management style, stress and psychological traits : A review of research literature on women's entrepreneurship in the information technology field*, Entrepreneurial Report Series no° 2, National Center for Women & Information Technology - University of Colorado, Boulder, CO.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action - A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 617 p.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy : the exercise of control*, New York, W.H. Freeman, 604 p.
- BarNir, A., W. E. Watson et H. M. Hutchins (2011), « Mediation and Moderated Mediation in the Relationship Among Role Models, Self-Efficacy, Entrepreneurial Career Intention, and Gender », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 41, n° 2, p. 270-297.
- Barrett, R. (2006), « Small business learning through mentoring: evaluating a project », *Education+ Training*, vol. 48, n° 8/9, p. 614-626.
- Bell, B. S. et S. W. J. Kozlowski (2002), « Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 497-505.
- Bisk, L. (2002), « Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs », *Career Development International*, vol. 7, n° 5, p. 262-270.
- Bosma, N., J. Hessels, V. Schutjens, M. Van Praag et I. Verheul (2012), « Entrepreneurship and role models », *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, n° 2, p. 410-424.
- Bouquillon, E. A., J. J. Sosik et D. Lee (2005), « 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received accross the mentoring phases », *Mentoring & Tutoring*, vol. 13, n° 2, p. 239-258.
- Bradley, D. E. et J. A. Roberts (2004), « Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 1, p. 37-58.
- Button, S. B., J. E. Mathieu et D. M. Zajac (1996), « Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, n° 1, p. 26-48.
- Carré, N., C. Verzat et A. Fayolle (2012). « Professionnaliser l'accompagnement des entrepreneurs dans les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ». *2^{ème} rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs : Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement en entrepreneuriat*, Montpellier (France), 19 janvier.
- Chabaud, D., K. Messeghem et S. Sammut (2011), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, p. 1-5.
- Cloet, H. et P. Vernazobres (2012), « La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat: l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon », *Management & Avenir*, n° 3, p. 121-141.

- Conway, J. M. et C. E. Lance (2010), « What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research », *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n° 3, p. 325-334.
- Couteret, P., E. St-Jean et J. Audet (2006). « Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur ». 23^{ème} conférence du CCPME/CCSBE, Trois-Rivières, Québec, 28-30 septembre.
- Crocitto, M. M., S. E. Sullivan et S. M. Carraher (2005), « Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research », *Career Development International*, vol. 10, n° 6/7, p. 522-535.
- Crompton, B. M. (2012). *The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth*. Doctoral Thesis, RMIT University, Melbourne, Australia
- Cronbach, L. (1951), « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol. 16, n° 3, p. 297-334.
- Culbertson, S. S., M. R. Smith et P. I. Leiva (2011), « Enhancing entrepreneurship: The role of goal orientation and self-efficacy », *Journal of Career Assessment*, vol. 19, n° 2, p. 115-129.
- Cull, J. (2006), « Mentoring young entrepreneurs: What leads to success? », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 4, n° 2, p. 8-18.
- D'Abate, C. et E. Eddy (2008), « Mentoring as a learning tool: enhancing the effectiveness of an undergraduate business mentoring program », *Mentoring & Tutoring*, vol. 16, n° 4, p. 363-378.
- Day, R. et T. D. Allen (2004), « The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success », *Journal of vocational behavior*, vol. 64, n° 1, p. 72-91.
- De Clercq, D., B. Honig et B. Martin (2013), « The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 6, p. 652-676.
- De Noble, A. F., D. Jung et S. B. Ehrlich (1999). « Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action ». *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Babson, MA.
- Deakins, D., L. Graham, R. Sullivan et G. Whittam (1998), « New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, n° 2, p. 151-161.
- Deschamps, B., P. Fatien et S. Geindre (2010), « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 3, p. 77-88.
- Dweck, C. S. (1986), « Motivational processes affection learning », *American Psychologist*, vol. 41, n° 10, p. 1040-1048.
- Dweck, C. S. et E. L. Leggett (1988), « A social-cognitive approach to motivation and personality », *Psychological review*, vol. 95, n° 2, p. 256-273.
- Egan, T. M. (2005), « The Impact of Learning Goal Orientation Similarity on Formal Mentoring Relationship Outcomes », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 4, p. 489-504.
- Elam, A. B. (2008), *Gender and entrepreneurship: A multilevel theory and analysis*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
- Ensher, E. A., E. J. Grant-Vallone et W. D. Marelich (2002), « Effects of Perceived Attitudinal and Demographic Similarity on Protégés' Support and Satisfaction Gained From Their Mentoring Relationships », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, n° 7, p. 1407-1430.

- Ensher, E. A. et S. E. Murphy (1997), « Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, n° 3, p. 460-481.
- Filstad, C. (2004), « How newcomers use role models in organizational socialization », *Journal of workplace learning*, vol. 16, n° 7, p. 396-409.
- Gibson, D. E. (2004), « Role models in career development: New directions for theory and research », *Journal of vocational behavior*, vol. 65, n° 1, p. 134-156.
- Gist, M. E. et T. R. Mitchell (1992), « Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability », *Academy of management review*, vol. 17, n° 2, p. 183-211.
- Godshalk, V. M. et J. J. Sosik (2003), « Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 3, p. 417-437.
- Gordon, S. P. et S. R. Brobeck (2010), « Coaching the mentor: Facilitating reflection and change », *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol. 18, n° 4, p. 427-447.
- Grant, S. (2011). « On being entrepreneurial: the highs and lows of entrepreneurship », dans J. Langan-Fox et C. L. Cooper (dir.), *Handbook of Stress in the Occupations*, Edward Elgar Publishing, p. 359.
- Gravells, J. (2006), « Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and trusted friends », *The International Journal of Mentoring and Coaching*, vol. 4, n° 2, p. 3-23.
- Gupta, V., D. Turban, S. Wasti et A. Sikdar (2009), « The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 2, p. 397-417.
- Hezlett, S. A. (2005), « Protégés' learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 4, p. 505-526.
- Hmieleski, K. M. et R. A. Baron (2008), « When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n° 1, p. 57-72.
- Hulela, K. et W. Miller (2006). « Self-efficacy development in a one-to-one mentoring strategy for faculty integrating technology in agricultural education ». *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference 2006*, Orlando, FL, p. 3435-3439.
- Johannisson, B. (1991), « University training for entrepreneurship: a Swedish approach », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 3, n° 1, p. 67-82.
- Kanfer, R. (1990), « Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives », *Learning and Individual Differences*, vol. 2, p. 221-239.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life* Glenview, IL, Scott Foresman, 252 p.
- Kram, K. E. et D. T. Hall (1989), « Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma », *Human Resource Management*, vol. 28, n° 4, p. 493-510.
- Lankau, M. J., C. M. Riordan et C. H. Thomas (2005), « The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, n° 2, p. 252-265.
- Lankau, M. J. et T. A. Scandura (2002), « An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 4, p. 779-790.
- Locke, E., G. Latham, K. Smith, R. Wood et A. Bandura. (1990), *A theory of goal setting & task performance*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

- Locke, K. D. et J. C. Nekich (2000), « Agency and communion in naturalistic social comparison », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, n° 7, p. 864-874.
- Lockwood, P. et Z. Kunda (1997), « Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 73, n° 1, p. 91-103.
- Lorrain, J. et S. Laferté (2006), « Support needs of the young entrepreneur », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 19, n° 1, p. 37-48.
- Lowe, R. A. et A. A. Ziedonis (2006), « Overoptimism and the performance of entrepreneurial firms », *Management Science*, vol. 52, n° 2, p. 173-186.
- Madia, B. P. et C. J. Lutz (2004), « Perceived Similarity, Expectation-Reality Discrepancies, and Mentors' Expressed Intention to Remain in Big Brothers/Big Sisters Programs », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n° 3, p. 598-623.
- Maurer, T. J. (2001), « Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development », *Journal of Management*, vol. 27, n° 2, p. 123-140.
- McGee, J., M. Peterson, S. Mueller et J. Sequeira (2009), « Entrepreneurial Self Efficacy: Refining the Measure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 4, p. 965-988.
- Mueller, S. L. et M. C. Dato-On (2008), « Gender-role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, n° 1, p. 3-20.
- Murrell, A. J. et T. J. Zagenczyk (2006), « The gendered nature of role model status: an empirical study », *Career Development International*, vol. 11, n° 6, p. 560-578.
- Mussweiler, T. (2001), « 'Seek and ye shall find': Antecedents of assimilation and contrast in social comparison », *European Journal of Social Psychology*, vol. 31, n° 5, p. 499-509.
- Nandram, S. S. (2003). « Entrepreneurs' need for mentoring and their individual differences ». *ICSB 48th World Conference*, Belfast, Ireland, June, 15-18.
- Neck, C. P., H. M. Neck, C. C. Manz et J. Godwin (1999), « "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, n° 6, p. 477-501.
- Ozgen, E. et R. A. Baron (2007), « Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, p. 174-192.
- Pellegrini, E. K. et T. A. Scandura (2005), « Construct equivalence across groups: an unexplored issue in mentoring research », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 65, n° 2, p. 323-335.
- Phillips, J. M. et S. M. Gully (1997), « Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 5, p. 792-802.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee et N. P. Podsakoff (2003), « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, p. 879-903.
- Powers, L. E., J.-A. Sowers et T. Stevens (1995), « An Exploratory, Randomized Study of the Impact of Mentoring on the Self-Efficacy and Community-Based Knowledge of Adolescents with Severe Physical Challenges », *The Journal of Rehabilitation*, vol. 61, n° 1, p. 33-42.
- Radu Lefebvre, M. et R. Redien-Collot (2013), « "How to Do Things with Words": The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads », *Journal of Small Business Management*, vol. 51, n° 3, p. 370-393.

- Ragins, B. R. (1997), « Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 482-521.
- Scandura, T. A. et E. A. Williams (2001), « An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, n° 3, p. 342-363.
- Scherer, R. F., J. S. Adams, S. S. Carley et F. A. Wiebe (1989), « Role Model Performance Effects on Development of Entrepreneurial Career Preference », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 3, p. 53-71.
- Schunk, D. H. (1983), « Developing children's self-efficacy and skills: The roles of social comparative information and goal setting », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 8, n° 1, p. 76-86.
- Sosik, J., V. Godshalk et F. Yammarino (2004), « Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 2, p. 241-261.
- Sosik, J. J. et V. M. Godshalk (2000), « Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study », *Journal of organizational behavior*, vol. 21, n° 4, p. 365-390.
- Spector, P. E. (2006), « Method variance in organizational research - Truth or urban legend? », *Organizational Research Methods*, vol. 9, n° 2, p. 221-232.
- St-Jean, E. (2011), « Mentor functions for novice entrepreneurs », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 17, n° 1, p. 65-84.
- St-Jean, E. (2012), « Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning », *International Journal of Training and Development*, vol. 16, n° 3, p. 200-216.
- St-Jean, E. et J. Audet (2012), « The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 119-140.
- St-Jean, E. et J. Audet (2013), « The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships », *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol. 21, n° 1, p. 96-119.
- St-Jean, E. et A. Jacquemin (2012), « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact de l'accompagnement d'un mentor », *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 3, p. 82-96.
- Sullivan, R. (2000), « Entrepreneurial learning and mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, n° 3, p. 160-175.
- Tuckey, M., N. Brewer et P. Williamson (2002), « The influence of motives and goal orientation on feedback seeking », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, n° 2, p. 195-216.
- Tumasjan, A. et R. Braun (2012), « In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 6, p. 622-636.
- Ucbasaran, D., P. Westhead et M. Wright (2008), « Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? », *Small Business Economics*, vol. 30, n° 2, p. 153-173.
- VandeWalle, D. (2004), « A goal orientation model of feedback-seeking behavior », *Human Resource Management Review*, vol. 13, n° 4, p. 581-604.
- VandeWalle, D. et L. L. Cummings (1997), « A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 3, p. 390.

- Wanberg, C. R., J. Kammeyer-Mueller et M. Marchese (2006), « Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n° 3, p. 410-423.
- Wanberg, C. R., E. T. Welsh et S. A. Hezlett (2003). « Mentoring research: A review and dynamic process model », dans J. J. Martocchio et G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management*, Oxford, UK, Elsevier Science Ltd. Vol. 22, p. 39-124.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup et S. Kiellerup (2002), « The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n° 1, p. 107-121.
- Wheeler, S. C., R. E. Petty et G. Y. Bizer (2005), « Self-Schema matching and attitude change: Situational and dispositional determinants of message elaboration », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 4, p. 787-797.
- Wilson, F., J. Kickul, D. Marlino, S. D. Barbosa et M. D. Griffiths (2009), « An analysis of the role of gender and self-efficacy in developing female entrepreneurial interest and behavior », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 14, n° 2, p. 105-119.
- Wilson, F., J. R. Kickul et D. Marlino (2007), « Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, p. 387-407.